

## المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة

الرياض

إعداد

الدكتور / عاطف محمد عبد الباري مبروك

أستاذ مساعد إدارة الأعمال بجامعة المجمعة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، والتطور التنظيمي كأحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، ودرجة توافر تلك المتغيرات في بلديات منطقة الرياض، وبحث مدى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد المناخ التنظيمي من ناحية، وكل من التطوير والتنظيمي والأداء الوظيفي من ناحية أخرى. وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وأرسلت لمفردات العينة، وبلغ عدد الردود الصالحة للتحليل الاحصائي ٢٦٨ مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة: الارتفاع النسبي لمستوى توافر بُد الاتصالات، وجاء مستوى توافر أبعاد الحوافز، والنمط القيادي، واتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، وتوجد فروق جوهرية في معظم المتغيرات الفرعية لأبعاد المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والأداء الوظيفي وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية، وتوجد علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل من ناحية، وكل من الفعالية التنظيمية (كمؤشر للتطوير التنظيمي) والأداء الوظيفي من ناحية أخرى. وأهم توصيات الدراسة هي: (١) العمل على تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير، ودعم الفعالية التنظيمية من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية (٢) تدعيم برامج الحوافز بالمنظمات بهدف تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد (٣) العمل على تعزيز سُبل الاتصالات داخل المنظمة ودعم طرق اتخاذ القرارات لدى الموظفين المتعلقة بأعمالهم واختيار أنماط القيادة المناسبة لظروف العمل بعد تهيئة المديرين لممارستها (٤) إجراء أبحاث مستقبلية في

تطوير بيئة العمل تراعي التغييرات البيئية والتقنية وفي مجالات عمل مؤسسات وهيئات مختلفة.

### Abstract:

The study aimed to identify the concepts and dimensions of organizational climate; organizational development, as a modern trend in human resource management; and job performance. It also examines the extent to which these variables are available in the municipalities of the Riyadh region. In addition, the study discusses whether there is a substantial relationship between the dimensions of organizational climate on the one hand and both organizational development and job performance on the other hand. A questionnaire was used as a tool to collect data and sent to the study sample; the number of responses fit for statistical analysis was ٢٦٨ items. Among the most important results of the study are: (1) The level of the communication dimension is relatively high; dimensions such as incentives, style of command and decision-making were available at an average level; (2) There are substantial differences in most sub-variables of the organizational climate dimensions, organizational effectiveness, and job performance according to personal and functional characteristics; (3) There is a positive significant relationship between organizational climate dimensions on the one hand, and both organizational effectiveness (as an indicator of organizational development) and job performance on the other hand.

The most important recommendations of the study are as follows: (1) The organizational climate needs to be well prepared for change and development; besides, organizational effectiveness should be supported through seminars, workshops and training courses; (2) Incentive programs at organizations should be supported in order to promote positive behaviors of individuals; (3) Means of communication within the organization ought to be enhanced; employees should participate in the

process of decision-making, each in his relevant job; appropriate leadership patterns to working conditions should be selected and managers should be trained to practice them; (4) Future studies on development of work environment should be conducted, provided the environmental and technical changes in the work areas of various institutions are taken into consideration.

### مقدمة:

تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات نتيجة التغييرات البيئية مجموعة من التحديات، مثل التحول من عصر التصنيع إلي عصر المعلومات، ومن الأسواق المحدودة إلي الأسواق العالمية، ومن البيئة المستقرة إلي البيئة المتغيرة، ومن العمل البدني إلي العمل الذهني، ومن الأوامر إلي التوجيه، ومن التخصص في العمل إلي تنوع المهارات، ومن الأداء الفردي إلي الجماعي، ومن اتباع الأوامر إلي المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن الأصول المالية إلي رأس المال الفكري. وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية ممارسة دورها البارز والمتميز في تحقيق أهداف المنظمة، فمن الضروري توافر المناخ التنظيمي Organization Climate المدعم لذلك.

### مشكلة الدراسة:

تتطلب التطورات البيئية من المنظمات استخدام جميع مواردها؛ لتحقيق الأداء المتميز والقادر على تحقيق المزايا التنافسية، وقد بينت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من إجراءات وممارسات بأرباح الشركات (Guthrie, 2001) حيث أكدت أن الموارد البشرية وإدارتها هي بمثابة أساس استراتيجي للمنظمة (Buciuniene & Kazlauskaitite, 2008)، وزاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن هناك ترابط بين إدارة الموارد البشرية والأداء بدلاً من أن تكون مجرد سبباً لتحقيقه.

وعلى المنظمات عند رغبتها في إحداث نقلة تطويرية اعتمادا على إدارة الموارد البشرية، ويشير (John, 2009: 38) إلى أن الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقي قبولا لدى أغلبية العاملين في المنظمة وهو ما يسمى بالتغيير التنظيمي والذي يعد أداة من أدوات التطوير التنظيمي، ويرى (Stevo, 2011) أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على إدراك الأفراد العاملين بالمنظمة للحاجة للتغيير، ثم إقناعهم بأن عملية التغيير يتبعها تطوير تنظيمي يعود بالنفع على الأفراد المشاركين في عملية التغيير. ويرى (Kawalek, 2006) أن نجاح إدارة التغيير يتوقف على توافر مجموعة من المهارات التي يجب أن يتصف بها المديرون المسؤولون عن التغيير والتي تتمثل في المهارات العقلية وهي القدرة على التفكير والتعلم، والمهارات التحويلية وهي القدرة على تحويل بيئة العمل من بيئة تتجنب المخاطر إلى بيئة تواجه المخاطر، ومهارات التعامل مع الآخرين وهي مجموعة من المهارات الاتصالية.

وأكد البعض مثل (Lengnick-Hall et al, 2009) على أهمية تكيف المنظمات مع البيئة الاستراتيجية، والتي توصف بالتغير المستمر والديناميكية، في نجاح أعمال تلك المنظمات وذلك من خلال تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية.

وحيث أن غياب الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمل الجماعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازاته. ويتعين على الجهات المسؤولة دعم وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يجعل الموظفين قادرين على التحدث دون خوف (Orhan et al , 2013).

ويشير البعض إلى المحاولات من الباحثين لغرض التوصل إلى نظرية قوية ومتكاملة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Delery and Shaw, 2001)

والتي يمكن تعريفها على أنها عملية تخطيطية منظمة للموارد البشرية (القوى العاملة) وإدارتها واستخدامها والأنشطة الهادفة إلى تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتناول (Fernandez and Rainey, 2006) العوامل التي تؤدي إلى نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في القطاع العام، وحدد الباحثان ثمانية عوامل رئيسة تساعد المنظمات في القطاع العام على إحداث تغيير إيجابي وهي: (١) التأكيد على الحاجة إلى التغيير، (٢) وضع خطة تنفيذية للتغيير، (٣) التغلب على مقاومة التغيير من خلال بناء قوى داخلية داعمة، (٤) ضمان دعم الإدارة العليا والتزامها بالتغيير، (٥) ضمان الدعم الخارجي من السياسيين ومتخذي القرار على مستوى الحكومة، (٦) توفير الموارد الكافية واللائمة لإحداث التغيير، (٧) إحداث التغيير الشامل، (٨) مأسسة التغيير. وفي محاولة لغرض تطوير مؤسسات القطاع العام قام (Diefenbach,2009) بتطوير مفهوم الإدارة العامة الحديثة وتحديد محاوره الرئيسية. يتمثل المحور الأول بتحديد بيئة الأعمال والأهداف الاستراتيجية، أما المحور الثاني فيتعلق بالهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، والمحور الثالث يتناول أنظمة القياس وإدارة الأداء. والمحور الأربع يتناول جوانب متعلقة في الإدارة والمدراء بينما يتناول المحور الخامس جوانب متعلقة بالقوى العاملة وثقافة المنظمة. ويدعو (Diefenbach,2009) مؤسسات القطاع العام إلى تبني هذا النهج الجديد وذلك لتحسين الأداء بصورة عامة.

ويوجد عقد نفسي بين المنظمة والعاملين، بحيث يتوقع العاملون من إدارة المنظمة العدالة داخل المنظمة في المعاملة وفرص التقدم في المسارات الوظيفية، وكذلك تتوقع المنظمة من العاملين الأداء العالي، وتحقيق الأهداف والالتزام الوظيفي والتنظيمي، ومع ذلك في حال شعور العاملين بأن رؤسائهم أو المنظمة التي يعملون فيها أثرت سلباً على توقعاتهم حول عملهم وفرصهم في التقدم في مسارهم الوظيفي، فإن النتيجة ستكون أن يصبحوا أقل التزاماً لوظائفهم وبالتالي رضا وظيفي قليل، وفي

حالة حدوث ذلك يتأثر الأداء ويصبح متدنياً، ويقوم العديد من أصحاب الكفاءات العاملة في المنظمة في الدراسة عن خيارات عمل بديلة في منظمات أخرى، وبالتالي تخسر المنظمة أصحاب الكفاءات الذين يشكلون في الأساس ميزة تنافسية للمنظمة. ومن الأهمية أن تعي المنظمة مشاعر العاملين والعمل على تقادي المواقف الصعبة للمحافظة على الأداء المتوقع أو المحافظة على الميزة التنافسية في السوق، وهذه النتائج السلبية الناتجة عن تلك المشاعر يمكن أن تكون بسيطة أو نادرة عند وجود مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين والمدراء والمنظمة، وأيضاً عند توفر شبكة اتصالات جيدة بحيث تساعد على معرفة أو توقع حدوث أي مشكلة أو سوء فهم بين الإدارة والعاملين (محمد، ٢٠١٣).

ويتطلب متابعة التطورات من المنظمات الوقوف على طبيعة العلاقة بين أهدافها وأهداف العاملين التي يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلالها وذلك للوصول لممارسات تحت العاملين على الأداء، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذا المجال توجد دراسات عديدة، منها دراسة (Boselie et al, 2005) حيث اهتمت بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسات والأعمال التي تقوم بها، وبينت تنوع الممارسات والأعمال التي تؤديها، وأنه توجد أربعة أعمال رئيسة مشتركة ومرتبطة حسب أهميتها، تتضمن التدريب والتطوير، المكافآت والأجور، إدارة الأداء من خلال تقييم الأداء، والاستقطاب واختيار حذر ودقيق. وقد حددت دراسة (المشرف، ٢٠١٦) ممارسات إدارة الموارد البشرية بكونها تنحصر في أربعة محاور رئيسة، هي: التوظيف، والتدريب، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء. وتعكس هذه الممارسات الأهداف الرئيسية لمعظم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من حيث استقطاب أفضل مرشحين واختيارهم، حسب الأداء الأعلى وتزويدهم بالقدرات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وأداء العمل بكفاءة عالية، ومراقبة دائمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومكافأتهم بأسلوب مناسب عند تحقيق الأهداف أو التفوق عليها.

وأشارت (محمد، ٢٠١٣) إلى عدم الاتفاق حول الطرق المثالية التي يمكن أن تمارسها إدارة الموارد البشرية لنجاح المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية، وتمثلت نتائج الجدل في الآراء في هذا المجال إلى محورين: (١) محور أفضل ملاءمة Best Fit وتتمحور فكرته الأساسية في أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون أكثر فعالية عندما تتناغم بطريقة ملائمة مع إستراتيجية المنظمة ومحيط البيئة (٢) محور أفضل ممارسة Best Practices ويقترح هذا المحور أنه يجب على المنظمات أن تحسن أداءها من خلال أفضل الإجراءات والممارسات في إدارة العاملين بغض النظر عن القيمة. ورأت أن الجدل الدائر حول أفضل ممارسات عالمية مقابل ممارسات أفضل موازنة تمثل فعليا وجهين لعملة واحدة، ولهما علاقة في اكتشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

وقد ظهر عدد من الدراسات حول إجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، منها دراسة (Hutchinson & Purecell, 2007) والتي عُرفت بإطار AMO، حيث يشير نموذج AMO إلى: القدرة "A"، الدافعية "Motivation"، فرص المشاركة "O" Opportunity to participate، وهو يلخص الممارسات لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكن تحديدها في صقل وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية عن طريق التدريب المتواصل، وتدعيم التحفيز من خلال نظم حوافز تواكب رغبات وتطلعات الموظفين، وتمكين العاملين من خلال تفويض الصلاحيات الملائمة لهم والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويؤكد البعض على أهمية تطوير أداء الموارد البشرية في رفع سوية الأداء المؤسسي في القطاع العام (Mostafa and Gould-Williams, 2014) وأن تطوير أداء الموارد البشرية يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ في كل من الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي للفرد والذي ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ككل ضمن منظومة العمل في القطاع العام. ركز الباحثان في توصياتهم على ضرورة الاهتمام بمفهوم

الأداء المرتفع لممارسات الموارد البشرية وذلك لأهميته في تشكيل وصقل اتجاهات الموظفين وسلوكهم في مؤسسات القطاع العام. وهناك العديد من الدراسات الحديثة التي تظهر جلياً أهمية وأثر تبني مفهوم الأداء المرتفع لممارسات الموارد البشرية في تحسين إنتاجية الموظف العام من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، ودرجة الدافعية للعمل، ومستوى الالتزام والولاء (Innocenti et al, 2011); (Boon etal, 2011); (Boselie, 2010).

وتلعب منظومة البلديات في المملكة دوراً محدداً وفقاً لنظامها، وهذا الدور يتمثل في تنظيم وتخطيط الأراضي الحكومية، وتنفيذ مشاريع الطرق والخدمات من حدائق وشبكات مياه داخل المدن والمشاركة في إنشاء البنية التحتية بصفة عامة، والمحافظة على صحة البيئة ونظافة المدن والمحافظة بصفة عامة ومراقبة المحلات التجارية صحياً، والعناية بالبيئة، وتنظيم الحدائق، وتشجير الشوارع.

وتمثل أمانة مدينة الرياض أحد النماذج في تنظيم المناطق وإصلاحها وتجميلها والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة وخدمات المواطنين، ووزعت أنوارها في تنفيذ خطط التنمية، فطورت من أساليب الإدارة والتنظيم بها واستخدمت ما استطاعت من وسائل العلم والتقنيات الحديثة واتجهت إلى الدراسة والدراسة حتى لا تتخلف عن ركب التقدم والحضارة، واهتمت بالعنصر البشري الذي تسعى إليه الخطط والدراسة والذي يمثل العمود الفقري في حركة الإدارة والتنمية الإدارية.

وتمثل بلديات أمانة الرياض صورة اللامركزية الإقليمية - بخلاف اللامركزية المرفقية لأمانة الرياض- حيث تمارس وظيفتها في الشؤون البلدية في حدود المدينة ونطاقها الجغرافي، غير أن الأمانة انفردت بتجربة مميزة باتجاهها نحو مزيد من



اللامركزية في عاصمة اتسعت أرجاؤها وتتسع بمعدلات عالية جداً فأقامت في المدينة وضواحيها ١٧ بلدية فرعية تباشر نشاطها على النحو الذي سبق الإشارة إليه<sup>١</sup>.

وتناقش هذه الدراسة دور المناخ التنظيمي (متمثلاً في الولاء والانتماء التنظيمي والاتصالات، والعمل الجماعي، والصراعات في بيئة العمل، وطرق اتخاذ القرارات.. الخ) في زيادة فرص تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، من خلال ما طرحه خبراء إدارة الموارد البشرية من نظريات ودراسات تساعد العاملين بها على تحقيق أقصى فعالية ممكنة لهذه الإدارة. ويتم تطبيق الدراسة على موظفي إدارة الموارد البشرية في البلديات بمنطقة الرياض.

وتتمثل صياغة المشكلة في السؤال التالي: "ما مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي في دعم الفعالية التنظيمية وصولاً لتطوير مستوى الأداء الوظيفي في بلديات منطقة الرياض؟"

### أهداف الدراسة:

يهدف الدراسة إلى تطوير نموذج يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية كأحد الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية في ظل تنوعها داخل سوق العمل بالمملكة بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة، لغرض إمكانية تدعيمها، وأثر ذلك على تطوير مستوى الأداء الوظيفي. ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:-

١. التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي وأهم أبعاده والتطور التنظيمي كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr18894.html>

٢. رصد أهم التجارب والممارسات الناجحة في الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالمناخ التنظيمي والتطور التنظيمي والأداء الوظيفي بهدف دراستها وإمكانية الاستفادة من تطبيقها في المملكة.
٣. بيان العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وكل من التطوير والتنظيم والأداء الوظيفي.
٤. اقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في البلديات من الاستفادة منها في دعم وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لغرض تنمية تلك الموارد والاحتفاظ بالمستويات المتميزة منها لتدعيم قدرتها في الأداء المتميز.
٥. اقتراح مجموع من التوصيات لأبحاث ودراسات مستقبلية في هذا المجال.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية والتي تزداد أهميتها في منظمات الأعمال في العصر الحالي حيث أنها تعد أعلى الموارد في المنظمات على الإطلاق، كما أن لها دوراً هاماً في دعم التنمية على المستويين المحلي والإقليمي من خلال العنصر البشري الذي يمثل أهم مورد لأي منظمة لا سيما في ظل التغيرات البيئية، وفي ظل زيادة وعي وإدراك المواطنين وزيادة متطلباتهم من المنظمات بأداء خدماتهم بوقت أسرع وجودة عالية. ومن ثم فهناك حاجة ماسة لممارسة الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك انطلاقاً من المناخ التنظيمي للمؤسسات. كما تستمد الدراسة أهمية من خلال تطبيقها على البلديات بمنطقة الرياض والتي تضم عدد ١٧ بلدية من إجمالي ٩٣ بلدية بالمملكة، والتي تُعد قطاعاً حيويًا مساهماً في تحقيق الأهداف المحلية والقومية والذي يستمد أهميته أيضاً

من تواجد موارد بشرية من جاليات متنوعة مما يستوجب الاهتمام بالتطوير التنظيمي وتطوير مستوى الأداء الوظيفي .

### فروض الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية علي بحث الفروض الرئيسية الآتية:

#### **الفرض الأول:**

" توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول أبعاد المناخ التنظيمي".

#### **الفرض الثاني:**

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي"

#### **الفرض الثالث:**

"توجد علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في بيئة بلديات منطقة الرياض".

**الفرض الرابع:** "توجد علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية الوظيفي في بيئة بلديات منطقة الرياض".

**الفرض الخامس:** "توجد علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في بيئة بلديات منطقة الرياض".

## الاطار النظري للبحث

### مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي

ترجع بداية تناول المناخ التنظيمي بالدراسات مع بداية الستينات من القرن العشرين (Kundu, 2007: 100)، وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم مما انعكس ذلك باختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم. ومن مطالعة بعض مفاهيم المناخ التنظيمي، يتضح أن أبعاد المناخ التنظيمي التي وردت عند بعض الباحثين تبدو من خلال مدخلين أساسيين: (١) المدخل الهيكلي أو الموضوعي والذي يركز على العوامل البيئية الداخلية كالحجم، ومستوى السلطة، وهذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للأبعاد التنظيمية، ولكن تتمثل في تحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية ومن ثم قياسها بشكل مستقل (المحمداوي، ٢٠٠٥: ٤٠)، (٢) المدخل الذاتي أو الإدراكي الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة، كالرضا والالتزام التنظيمي والإبداع (Gupta, 2008: 9). وحدد (Thomas & Koys) الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية:

- الاستقلالية: "Autonomy": وتعني إدراك الفرد لاستقلاله فيما يتعلق بإجراءات العمل، تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات.
- درجة التماسك "Cohesion": وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.
- الثقة "Trust": إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغوط العمل "Pressure": إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء "Performance Standards".
- الدعم "Support": إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

- التقدير "Recognition": إدراك العضو بأن عطاءه "Contributions" محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة.
  - العدالة "Fairness": إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسوبين.
  - الإبداع "Innovation": درجة تشجيع التغيير الهادف، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.
- هذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته بالمناخ أو البيئة النفسية "Psychological Climate" للفرد.

وذكرت دراسة (صبر وآخرين، ٣١٠٣) بعد المراجعة لأدبيات المناخ التنظيمي وجود أربعة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي "الاتصالات، والحوافز، والأنماط القيادية، واتخاذ القرارات"، ويتم الإشارة لها كما يلي:

- ١- الاتصالات Communication: ويعرف (Gibson et al,2003: 412) الاتصالات الإدارية بأنها عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات. وهي تُعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد أبرز (Varon, 2002: 2) دور الاتصالات الإدارية الهام داخل المنظمة، حيث تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة فكلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وأشار (حريم، ٢٠٠٤: ٢٤٣) إلى أن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الأفراد العاملون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية، وبين

(قبجوب، ٢٠٠٨: ١٧) ان الاتصالات تتمثل في مدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل، ومدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أن ذلك سيؤدي لميل العاملين إلى بذل الجهود طواعيةً؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- الحوافز Motivation: وهي مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات (Gibson et al, 2003: 125)، وللحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية، والترقية، والترفيه، وتقدير الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والضمان الاجتماعي، والتقاعد، والتأمين الصحي، والأمن الوظيفي. إذ تعد جميعها أدوات تحفيز فعالة تنعكس على دوافع الأفراد وسلوكياتهم الوظيفية. الأمر الذي يدفعهم لتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المنظمة "اللوزي، ٢٠٤٠: ٢٠٠٣".

٣- النمط القيادي Leadership style: ويعرفه (Gibson et al, 2003: 299) بأنه القدرة على إقناع الآخرين والتأثير في سلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة. في حين يعرفه (حريم، ٢٠٠٤: ١٩٤) باعتباره عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة طواعيةً من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعّم من القائد يُعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية. وبينت دراسة (Seaborne, 2003) وجود ثلاث مجموعات من القادة، وهي: ذوو الأنماط المتوازنة، وذو الأنماط المعتدلة التوازن، وذو الأنماط غير المتوازنة، وأن الأفراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادة متوازن لا يسجلون فرقاً معنوياً في التمكين، وأن سلطة اتخاذ القرار تلعب دوراً حاسماً في إدراك الموظفين للتمكين وتقهمهم له، إذ يرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بسلطة اتخاذ القرار، فإذا كان الموظف

لديه الخبرة لتسخير فهمه للعمل لتلبية حاجات العميل، ويملك المعرفة لاتخاذ القرار، فيجب ألا يتردد في اتخاذ القرار والعمل بحرية، وأن الموظفين الذين يتبعون لقادة ذوي أنماط غير متوازنة يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستويين الفردي والجماعي، وأن القادة ذوي الأنماط غير المتوازنة قد يعوضون عن قصورهم في تطبيق نمط القيادة السليم باستخدام السلطة.

٤- اتخاذ القرار decision making: ويقصد به مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، حيث أن تلك العملية من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنين التنظيمية، (Vanypem et al,1999: 378)، وعرفها (اللوزي، ١٢٩: ٢٠٠٣) بأنها "الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحملة المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف".

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الموظفين يرون المناخ التنظيمي وفق مدركاتهم الخاصة، والتي قد تخالف ما هو موجود بالفعل، إذ يتكون إدراك الأفراد للمناخ نتيجة مجموعة التفاعلات المتبادلة مع المنظمة مما قد يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك ودوافع الموظفين التي تنعكس في بعض المتغيرات التنظيمية. كما أن المناخ التنظيمي يتضمن بعدين أساسيين: أولهما إنساني يظهر في نمط تفكير الأفراد وإدراكهم والممارسات الإدارية المختلفة، والثاني تنظيمي يتعلق بقواعد وإجراءات ونظم الاتصال ... إلخ، وهي ناتجة من ممارسات الموارد البشرية، فكل هذا له تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، والانتماء التنظيمي، وضغوط العمل، والدافعية للعمل.

## الدراسات ذات الصلة:

### ١ - دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي

هدفت دراسة (السكران، ٢٠٠٤) إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو محاور (الحوافز، وطرق اتخاذ القرار، وتنمية الموارد البشرية)، فضلاً عن العديد من التوجهات نحو الأداء والمناخ التنظيمي.

وأوضحت دراسة (حريم، ٢٠٠٤: ٢٣٥) وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمي، فقد أشار إلى إن مشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات تؤدي إلى نتائج إيجابية في المخرجات التنظيمية والمتمثلة في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، والرضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليص دوران العمل والغياب، وهذا بدوره سينعكس على خلق مناخ تنظيمي إيجابي.

وأوضحت نتائج بعض دراسة وجود علاقة معنوية وإيجابية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين، منها (قبوب، ٢٠٠٨: ١٦٣)، (Wei & Morgan, 2004: 57)، كذلك أفرزت نتائج بعض الدراسات بوجود علاقة إيجابية بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ومنها (Ali & Ali, 2005: 23)، (Lee et al, 2007: 255)، في حين بينت عدد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين أبعاد المناخ التنظيمي ودوران العمل والغياب أي أنه كلما توفرت أبعاد المناخ الإيجابي التي تعزز



الثقة المتبادلة للعاملين ورفع الروح المعنوية كلما انخفضت معدلات دوران العمل والغياب لديهم ومنها (المحمداوي، ٢٠٠٥: ٦٢)

وتبين الدراسات السابقة وجود أثر مباشر وإيجابي للمناخ التنظيمي في سلوك العاملين وأدائهم والذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المطلوبة.

## ٢- دراسات متعلقة بالتغيير التنظيمي أو الفاعلية التنظيمية:

بينت دراسة (Kawalek, 2006) أن التغيير التنظيمي يحدث عندما تواجه المنظمة الكثير من المشاكل التي يصعب حلها. وقد طبقت هذه الدراسة على ١٢ مديراً يعملون بمنظمة (Gw Power Utilities) بالمملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: وجود علاقة تأثير معنوية بين كل من: التغيير في عمليات المنظمة، والتغيير في أسلوب العمل من ناحية وتحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي من ناحية أخرى، وأن العمل الفرقي، و تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحسين جودة الأداء كمؤشر للتطوير التنظيمي.

ووضعت دراسة (Lowder, 2009) تصوراً لأفضل نمط قيادي يتمكن من إحداث تغيير داخل المنظمات، ويستطيع التقليل من مقاومة التغيير، حيث طبقت تلك الدراسة على ١٢٧ مديراً يعملون بمجموعة من المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن أفضل نمط قيادي لإحداث التغيير هو القائد الديمقراطي حيث أنه يركز في تعامله مع التغيير على التعاون، وجماعية العمل وإشراك العاملين في التغيير، وبالتالي فهو يستطيع أن يجعل العاملين أكثر تقبلاً للتغيير.

بينما توصلت دراسة (Battilana, et al, 2010) إلى أن القيادة التي تهتم بسلوكيات واتجاهات العاملين تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على التغيير التنظيمي من خلال متغير وسيط هو الاتصال الفعال، بينما تؤثر القيادة التي تركز على مهام العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً على التغيير التنظيمي من خلال متغير وسيط هو تنظيم العمل المطلوب.

واستهدفت دراسة (Lucu & Platis, 2010) معرفة أثر التغيير الاقتصادي والتكنولوجي على التطوير التنظيمي، حيث تم قياس التغيير الاقتصادي بالتغيير في مستوى الدخل، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة من أفراد الإدارة العليا العاملين بقطاع التعليم بروما. وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن التكنولوجيات المتقدمة تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في إحداث تطوير تنظيمي، كما يؤثر التغيير في مستويات الدخل بالزيادة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التطوير التنظيمي.

وطبقت دراسة (Lofquist, et al, 2010) على ٤٢٢ فرداً من العاملين بمنظمة خدمات ملاحية جوية بأوروبا على وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من بيئة العمل المناسبة، وإدراك العاملين واقتناعهم بأهمية التغيير، اتجاهات القادة من ناحية والتطوير التنظيمي مقاساً بالفاعلية التنظيمية من ناحية أخرى.

### ٣- دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة (Rantanen et al, 2007) لقياس الأداء والتعرف على المشاكل والمعوقات التي تواجه مؤسسات القطاع العام في فنلندا، وقام بجمع البيانات من خلال ثلاث مؤسسات تعمل في القطاع العام الفنلندي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاختلاف في الاحتياجات وتضاربها، وعدم تحديد ماهية الهدف النهائي، وعدم وجود بيان كاف للمشاكل والمعوقات بالإضافة إلى ضعف المهارات الإدارية هي أهم المعوقات التي تواجه تطوير مؤسسات القطاع العام في فنلندا.

وتناولت دراسة (Pablo et al, 2007) كيفية تنظيم وتطوير مؤسسات القطاع العام باتباع منهج استراتيجي يقوم على تحديد واستخدام القدرات الديناميكية الداخلية (التعلم من خلال التجريب) واتباع منهج دراسة الحالة من خلال الاستجابة للحاجة للتحسين المستمر للأداء على الرغم من انخفاض الموارد المالية، عملت المنظمة التي تم إجراء الدراسة عليها في ثلاث مراحل متداخلة كنتيجة لتحويلها إلى النهج الاستراتيجي، وهي: (١) تحديد قدرات المديرين الديناميكية الكامنة المناسبة، (٢) توظيف مهارة المديرين القيادية وبناء مستوى من الثقة لتمكين استخدام هذه القدرات الديناميكية، (٣) التخفيف من حدة التوتر بين التنمية غير المقيدة بالمبادرات المحلية والحاجة التنظيمية للتوجيه والسيطرة.

وفي دراسة (Way and Johnson, 2005) تم تطوير إطار نظري خاص في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالاعتماد على تحليل ودراسة الأدبيات السابقة في هذا المجال. ويساعد الإطار المطور في هذه الدراسة الباحثين على فهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل دقيق وقياس فاعلية المنظمات. ويتميز الإطار النظري المطور في هذه الدراسة بقدرته على تمكين الباحثين من استخلاص نماذج قادرة على التنبؤ في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وفي دراسة (Gould-Williams, 2003) تم تطوير نموذج وإطار نظري تم التوصل من خلاله إلى أن ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام لها أثر كبير في تشكيل مستوى الثقة لدى القوى العاملة، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الالتزام والولاء، ومستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك فإنه يمكن القول إن تحسين مستوى الأداء المؤسسي يمكن أن يتم من خلال تحسين وتطوير ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام.

## الدراسة العملية:

### متغيرات الدراسة:

- ١- المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة، وتشمل: المستوى الوظيفي، والعمر، والخبرة في العمل، ومجال العمل.
- ٢- المناخ التنظيمي: ويتضمن فقرات عددها (١٦) سؤالاً لعدد أربعة أبعاد تحدد المناخ التنظيمي السائد وهي الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرارات، وأنماط القيادة، وقد تم الاستفادة من نموذج (Kouzes & posner,1993:77)، ودراسة (صبر وآخرين، ٢٠١٣) في فقرات الأبعاد الأربعة للمناخ التنظيمي بواقع (٤) فقرات لكل بعد منها.
- ٣- الفعالية التنظيمية كمقياس للتطور التنظيمي: ويتضمن فقرات عددها (١٨) فقرة: اعتماداً على مقياس (Quinn & Rohrbaugh, 1986: 370-373) والذي تم اقتباسه من نموذج القيم المتنافسة Competing Values Model لقياس الفعالية التنظيمية، وذلك لتحقيق قدر من التوافق بين المداخل الأربعة لقياس الفعالية التنظيمية وهي: (الأهداف، والعمليات، والعلاقات الإنسانية، وموارد النظام)، وقد تم إعادة صياغة عدد من الفقرات حتى تتفق مع الدراسة الحالية وحذف بعضها واسترشد في هذا المجال أيضاً بدراسة (المسدي، ٢٠١٤) للوصول لمقياس الفعالية التنظيمية كمقياس للتطوير التنظيمي.
- ٤- الأداء الوظيفي: ويتضمن فقرات عددها (١٨) فقرة، وتم الاسترشاد بدراسة (عوض، ٢٠١٢) والتي اعتمدت على نموذج بورتر ولولر الذي حدد الأداء الوظيفي استناداً إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي).

### أساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي

١- استخدام أسلوب الدراسة المكتبي: من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية حتى تكون ركيزة يستند إليها الباحث في تكوين فكرة عن الخلفية النظرية الخاصة بمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي، والفعالية التنظيمية كأحد صور الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية وما يمكن أن يستتبعه تطور في مستوى الأداء الوظيفي، كذلك التعرف على ما قد تم من دراسات تتعلق بهذا الموضوع، بالإضافة إلى الاطلاع على ما يستحدث في هذا المجال.

٢- استخدام أسلوب الدراسة الميداني باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، والموجهة عبر تقنيات تطبيقات جوجل Google Apps لموظفي بلديات منطقة الرياض لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت Likert Scale، حيث يُطلب من المستقصى منه الإشارة إلى مدى موافقته أو عدم موافقته على كل جملة من الجمل التي يتكون منها المقياس، وذلك من خلال مجموعة من العبارات الوصفية أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً ( Kotler & Amstrong, 1996)، ثم رصد الردود وتفرغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (Statistical package for social sciences) أو "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي وذلك كما يلي:

• استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الصدق والثبات لمحتويات الاستبانة.

• استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistical Measures لتنظيم وتلخيص البيانات مثل المتوسط، والانحراف المعياري، والنسب المئوية للتعرف على خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة، والتعرف على مستوى التحقق لأبعاد المناخ التنظيمي والاتجاهات الحديثة للموارد البشرية وصولاً لما لذلك من أثر على الأداء الوظيفي.

- استخدام تحليل التباين ANOVA وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لبحث مدي صحة فروض الدراسة.

#### بيان خصائص مفردات عينة الدراسة

بلغت عدد الردود التي تم تفرغها وصالحة للتحليل الاحصائي بواقع ٢٦٨ مفردة ، وفيما يلي خصائص مفردات العينة:

#### جدول (١)

#### خصائص مفردات عينة الدراسة

الترتيب لكل خاصية	النسبة	العدد	الفئات	الخاصية
٣	0.7%	2	مدير بلدية	المستوى الوظيفي
٢	27.9%	75	مدير قسم	
١	71.3%	191	موظف	
	100.0%	268	اجمالي	
٣	3.7%	10	أقل من ٢٥ سنة	العمر
٢	30.2%	81	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	
١	65.3%	175	من ٣٥ سنة الى ٤٥ سنة	
٤	0.7%	2	٤٥ سنة فأكثر	
	100.0%	268	إجمالي	
٤	1.5%	4	أقل من ٥ سنة	الخبرة
٢	32.1%	86	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	
١	50.0%	134	من ١٠ إلى أقل من	

			١٥ سنة	
٣	%16.4	44	من ١٥ سنة فأكثر	
	%100.0	268	إجمالي	
٣	%١٥,٦	٢4	فني	مجال العمل
١	%66.4	178	مكتبي	
٢	%١٧,٩	٤٨	إداري	
	%100	268	إجمالي	

يتضح من الجدول السابق أنه يمكن تصنيف مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية كما يلي:

١- بخصوص المستوى الوظيفي: فقد جاء أغلب مفردات العينة من الموظفين حيث بلغ عددهم ١٩١ وهو ما يعادل نسبة ٧١,٣% من حجم العينة، يليه في الترتيب عدد رؤساء الأقسام بواقع ٧٥ وهو ما يعادل ٢٧,٩% من حجم العينة، وأخيراً جاء عدد مديري البلديات بواقع ٢ وهو ما يعادل ٠,٧% من حجم العينة. وهذه النسب وترتيب المستويات الوظيفية تمثلاً في العينة يعد أمراً منطقياً وفقاً للأعداد الفعلية في المجتمع.

٢- بخصوص العمر: فقد جاء أغلب مفردات العينة من الفئة العمرية (من ٣٥ سنة إلى ٤٥ سنة) بواقع ١٧٥ مفردة أي بنسبة ٦٥,٣% من حجم العينة الكلي، تليها فئة (من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة) بواقع ٨١ مفردة وهو ما يعادل نسبة ٣٠,٢% من حجم العينة، يليها الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بواقع ١٠ مفردة أي بواقع ٣,٧%، وأخيراً فئة كبار السن (٤٥ سنة فأكثر) حيث جاءت بواقع مفردتين أي ما يعادل نسبة ٠,٧% من حجم العينة.

٣- بخصوص الخبرة: فقد جاء أغلب مفردات العينة من الفئة الخبرات (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) حيث بلغ عددهم ١٣٤ أي بنسبة ٥٠,٠%، تليها فئة الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة) وكان عدد مفرداتها بواقع ٨٦ مفردة أي بنسبة ٣٢,١%، ثم فئة الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) وكان عددها ٤٤ مفردة أي بنسبة ١٦,٤%، وأخيرا جاءت الفئة (أقل من ٥ سنة) حيث بلغ عددها ٤ مفردة وهو ما يعادل نسبة ١,٥% من حجم العينة

٤- بخصوص المجال الوظيفي: جاءت التخصصات المكتبية بالعينة صاحبة الغالبية حيث بلغ عددها ١٧٨ مفردة أي بنسبة ٦٦,٤%، تليها التخصصات الإدارية والتي بلغ عددها ٤٨ مفردة أي ما يعادل نسبة ١٧,٩% من حجم العينة، وأخيرا جاءت فئة الفنيين أقل الفئات تمثلا في العينة حيث بلغ عددها ٢٤ أي بنسبة ١٥,٦%.

#### مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة

### جدول (٢)

#### مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة

المجموعة (رمز المجموعة)	عدد المتغيرات الفرعية	المتغيرات الفرعية	قيمة ألفا كرونباخ
بُعد (X1)	4	(X11, X12, X13, X14)	0.826
بُعد (X2)	4	(X21, X22, X23, X24)	0.612
بُعد (X3)	٤	(X31, X32, X33, X3٤)	0.855
بُعد (X4)	4	(X41, X42, X43, X44)	0.816
المناخ التنظيمي (الأبعاد الأربعة) (X)	٤	(X1, X2, X3, X4)	0.964
الفاعلية التنظيمية (G)	18	(من G1 :G18)	0.951



0.906	(من ٧1: ٧18)	18	الأداء التنظيمي (٧)
-------	--------------	----	---------------------

يتضح من الجدول السابق أن درجة الثبات بين الفقرات أو المقاييس الفرعية الممثلة للمجموعة التي تنتدرج تحتها تتراوح ما بين ٠,٦١٢ و 0.964 وهي تعد قيم مرتفعة، وهو ما يزيد من درجة الموثوقية في تمثيل الفقرات لمتغيرات الدراسة.

### المتوسط العام والانحراف المعياري للمتغيرات محل الدراسة

#### جدول (٣)

المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي ومتغيراتها الفرعية وترتيبها (أهميتها النسبية)

ترتيب أو أهمية المتغير لكل بُعد	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	رمز
١	متوفر	0.68	3.16	تمنح الإدارة حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في جميع الأقسام.	X11
٢	متوفر	1.29	3.11	توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والعملاء.	X12
٣	متوفر	1.2٧	3.01	تحرص الإدارة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها.	X13
٤	متوسط	1.80	2.49	تضع الإدارة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق الأهداف.	X14
شبه متوفر		1.07	2.91	متوسط بُعد الاتصالات	X1
٣	متوسط	1.61	١2.5	تقدم المكافآت إلى الموظفين المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها.	X21
٢	متوسط	1.50	٤2.5	تمنح الإدارة الموظفين فرصة تطوير	X22

				إمكانياتهم في التقدم.	
١	متوسط	1.24	2.66	نظام الترقية مبني على أساس الاستحقاق والمؤهلات العلمية.	X23
٤	متوسط	1.60	2.33	تنظر الإدارة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم.	X24
متوسط		1.01	2.49	متوسط بُعد الحوافز	X2
١	متوفر	1.38	3.66	أساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصي الوظيفي.	X31
٢	متوفر	0.94	3.33	تؤمن الإدارة بالعمل الجماعي وروح الفريق في اتخاذ القرارات.	X32
٤	قليل	1.34	2.16	تشجع الإدارة مساهمة الموظفين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة.	X33
٣	متوفر	1.15	3.00	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار والآراء التي أقدمها والخاصة بتحسين جودة الخدمات المقدمة.	X34
متوفر		1.01	3.04	متوسط بُعد اتخاذ القرارات	X3
٣	متوسط	1.61	2.51	تؤمن الإدارة بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز.	X41
٤	متوسط	1.11	2.50	لدى الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين وكسب تأييدهم.	X42
١	متوفر	1.41	2.98	ترتبط الإدارة اقتراح مكافآت للموظفين بالأداء المتميز لهم.	X43
٢	شبه متوفر	1.21	2.82	تتفهم القيادات الإدارية جيداً للفروقات الفردية والاختلافات بين صفات وقدرات الموظفين	X44
متوسط		1.08	2.70	متوسط بُعد النمط القيادي	X4

يتضح من الجدول السابق المبين به متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي ما يلي:

١- بُعد الاتصالات: جاء متغير X11 (تمنح الإدارة حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين في جميع الأقسام) بأكبر قيمة بواقع ٣,١٦ با انحراف معياري ٠,٦٨، يليه متغير، X12 (توفر الإدارة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والعملاء)، ثم متغير X13 (تحرص الإدارة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها)، ثم المتغير الأقل أهمية في هذا البُعد وهو X14 (تضع الإدارة التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق الأهداف)، وكانت قيمتها ٣,١١، ٣,٠١، ٢,٤٩ على التوالي وبانحراف معياري لكل منها بواقع ١,٢٩، ١,٢٧، ١,٨٠ على التوالي.

٢- بُعد الحوافز: جاء أهم متغير فرعي X23 (نظام الترقيّة مبني على أساس الاستحقاق والمؤهلات العلمية) وكانت قيمته متوسطة بواقع ٢,٦٦ وبانحراف معياري ١,٢٤، يليه في الأهمية وبدرة متوسطة أيضا باقي المتغيرات وهي X22 (تمنح الإدارة الموظفين فرصة تطوير إمكانياتهم في التقدم) بقيمة ٢,٥٤ وبانحراف معياري ١,٥٠، يليه متغير X21 (تقدم المكافآت إلى الموظفين المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادرتهم ونوعيتها) بقيمة ٢,٥١ بانحراف معياري ١,٦١، وأخيراً جاء أقل المتغيرات أهمية وهو متغير X24 (تتنظر الإدارة للأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم) بقيمة ٢,٣٣ وبانحراف معياري ١,٦٠.

٣- بُعد اتخاذ القرارات: جاء متغيرين بدرجة متوافرة وهما X31 (أساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصصي الوظيفي)، X32 (تؤمن الإدارة بالعمل الجماعي وروح الفريق في اتخاذ القرارات)، وكانت قيمتهما بواقع ٣,٦٦، ٣,٣٣ على التوالي، وبانحراف معياري ١,٣٨، ٠,٩٤ على التوالي. يليهما في الأهمية متغير X34 (تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار والآراء التي أقدمها والخاصة بتحسين جودة

الخدمات المقدمة) وكانت قيمته بواقع ٣,٠٠ وبانحراف معياري ١,١٥، وأخيرا جاء أقل المتغيرات أهمية لُبعد اتخاذ القرارات هو متغير X33 (تشجع الإدارة مساهمة الموظفين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة) بقيمة ٢,١٦ وبانحراف معياري ١,٣٤.

بُعد النمط القيادي: كان المتغيرين الأكثر أهميه هما: X43 (تربط الإدارة اقتراح مكافآت للموظفين بالأداء المتميز لهم)، X44 (تتفهم القيادات الإدارية جيدا للفروقات الفردية والاختلافات بين صفات وقدرات الموظفين) وكانت قيمتهما بواقع ٢,٩٨، ٢,٨٢ على التوالي، وبانحراف معياري بواقع ١,٤١، ١,٢١ على التوالي. وجاء المتغيرين الأقل أهمية لهذا لُبعد هما متغيري: X41 (تؤمن الإدارة بالثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين والتي تساعد على الأداء المتميز)، X42 (لدى الإدارة القدرة على زيادة حماس الموظفين وكسب تأييدهم) بقيمة ٢,٥١، ٢,٥٠ على التوالي وبانحراف معياري بواقع ١,٦١، ١,١١ على التوالي.

#### جدول ( 4 )

متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية وأهميتها  
(ترتيبها)

ترتيب أو أهمية المتغير لكل بُعد	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	رمز
٩	متوسط	0.94	2.32	يتم تعديل قرارات البلدية لتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.	G1
١٠	أقل من متوسط	1.06	2.16	تعمل البلدية على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين.	G2
١٠	أقل من متوسط	0.89	2.16	لدى البلدية القدرة على استغلال الفرص	G3

	متوسط			المتاحة للنمو والاستمرارية.	
٥	شبه متوفر	1.57	2.83	تحرص البلدية على الحصول على مواردها من أفضل المصادر.	G4
٨	متوسط	1.60	2.33	تقوم البلدية بالاستغلال الكفاء والتوزيع الأمثل لمواردها.	G5
٨	متوسط	1.49	2.33	تساعد البلدية العاملين بها على التكيف مع المواقف الجديدة أو الصعبة.	G6
٦	متوسط	1.10	2.66	تقوم سياسة البلدية على تكوين فرق أو جماعات عمل متماسكة.	G7
٢	متوفر	1.06	3.15	تسعى إدارة البلدية إلى إشباع رغبات وإحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم.	G8
٣	متوفر	1.00	2.99	يتم إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متميزة للنهوض بالعنصر البشري داخل البلدية.	G9
١	متوفر	1.21	3.16	تستخدم البلدية الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.	G10
٩	متوسط	1.88	2.32	تقوم البلدية بوضع أهداف واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	G11
٦	متوسط	1.49	2.66	تتوافر لدى الإدارة العليا الرؤية المستقبلية والتي يتم ترجمتها في صورة خطط وبرامج قابلة للتنفيذ.	G12
٤	متوفر	1.73	2.98	تعمل البلدية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.	G13
٧	متوسط	1.50	2.5	تسعى البلدية إلى توسيع الفجوة الإيجابية بين الإيرادات والتكاليف لتحقيق أعلى معدلات أرباح ممكنة.	G14
٥	شبه متوفر	1.06	2.83	تتوافر لدى البلدية قاعدة بيانات لإمداد المرؤوسين بالمعلومات المناسبة في الوقت	G15

المناسب.			
G16	توجد لدى البلدية نظم إتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين بها.	2.98	1.52
G17	تعمل البلدية على تحسين صورتها الذهنية أمام الرأي العام لضمان الدوام والاستمرارية.	2.33	1.37
G18	تقوم البلدية بالرقابة على العمليات الداخلية بها للتأكد من تحقيق أهدافها المحددة.	2.99	0.99
G	الفعالية التنظيمية	2.65	0.98
	متوسط		

يتضح من الجدول السابق المبين به متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة بقيمة ٢,٦٥ وبانحراف معياري ٠,٩٨، وعن المتغيرات الأكثر والأقل أهمية لهذا البعد يتضح ما يلي:

١- جاء أهم المتغيرات الفرعية أهمية وبدرجة متوفرة متغير G10 (تستخدم البلدية الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها) بقيمة ٣,١٦ وبانحراف معياري ١,٢١، يليه متغير G8 (تسعى إدارة البلدية إلى إشباع رغبات واحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم) وكانت قيمته ٣,١٥ وبانحراف معياري ١,٠٦.

٢- وكان أقل المتغيرا أهمية هما متغيري: G2 (تعمل البلدية على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين)، G3 (لدى البلدية القدرة على استغلال الفرص المتاحة للنمو والاستمرارية) وكانت قيمة كل منهما بواقع ٢,١٦ والانحراف المعياري لهما بواقع ١,٠٦، ٠,٨٩ على التوالي.

جدول ( 5 )

متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي وأهميتها (ترتيبها)

ترتيب أو أهمية المتغير لكل بُعد	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	رمز
١	متوفر بكثرة	1.47	4.16	أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للبلدية	Y1
٢	متوفر	0.75	3.33	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	Y2
٥	متوسط	1.25	2.67	توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	Y3
٨	متوسط	1.10	2.33	جميع الموظفين يتقيدون ويلتزمون بأنظمة وقوانين العمل.	Y4
٧	متوسط	1.26	2.50	توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	Y5
٧	متوسط	0.95	2.50	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.	Y6
١٠	أقل من متوسط	0.82	2.١٠	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المقررة.	Y7
١١	أقل من متوسط	0.82	2.01	توفير التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة.	Y8
٦	متوسط	1.10	2.66	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين.	Y9
١٣	غير متوفر	0.90	1.82	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.	Y10
١٤	غير متوفر	0.74	1.66	توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.	Y11
٣	متوفر	1.21	3.16	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين.	Y12

Y13	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	2.00	1.00	أقل من متوسط	١٢
Y14	تتوافر لدى الموظفون بالبلدية الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	2.33	0.75	متوسط	٨
Y15	يعطي الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	2.99	1.29	متوفر	٤
Y16	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	2.67	0.47	متوسط	٥
Y17	تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	2.00	0.82	أقل من متوسط	١٢
Y18	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل.	2.17	1.22	أقل من متوسط	٩
Y	الأداء الوظيفي	2.50	0.64	متوسط	

يتضح من الجدول السابق المبين به متوسط تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة بقيمة ٢,٥٠ وبانحراف معياري ٠,٦٤، وعن المتغيرات الأكثر والأقل أهمية لهذا البعد يتضح ما يلي:

١- بخصوص أهم المتغيرات الفرعية فكان أهم متغير Y1 (أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للبلدية) بقيمة ٤,١٦، وهي متوفر بكثرة وبانحراف معياري ١,٤٧، يليه متغير Y2 (يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه) وقيمتها ٣,٣٣ وهو متوفر وبانحراف معياري ٠,٧٥.

٢- وبخصوص أقل المتغيرات الفرعية أهمية فكان متغيري: Y10 (يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل)، Y11 (توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل) فكانا غير متوفرين وقيمتها ١,٨٢، ١,٦٦ على التوالي، وبانحراف معياري ٠,٩٠، ٠,٧٤ على التوالي.



### اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

الفرض الأول:

" توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول أبعاد المناخ التنظيمي".

جدول (٦)

مدى وجود اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول أبعاد المناخ التنظيمي

مجال الوظيفة		الخبرة		العمر		المستوى الوظيفي		الخصائص الشخصية والوظيفية
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	البعد ومتغيراته الفرعية
0.021	3.93	0.000	188.14	0.000	237.32	0.000	151.15	X11
0.000	134.29	0.000	66.56	0.000	115.34	0.000	49.01	X12
0.000	134.29	0.000	19.88	0.841	0.19	0.861	0.15	X13
0.000	84.76	0.000	22.15	0.001	10.96	0.258	1.36	X14
0.000	104.89	0.000	22.00	0.023	5.21	0.370	1.00	X1
0.000	175.51	0.000	29.10	0.000	13.67	0.000	14.54	X21
0.000	169.01	0.000	34.58	0.000	15.83	0.154	1.89	X22
0.000	8.87	0.000	12.47	0.134	2.26	0.922	0.08	X23
0.000	27.08	0.000	300.21	0.000	143.73	0.000	88.27	X24
0.000	17.27	0.000	77.90	0.159	1.99	0.271	1.31	X2
0.000	34.49	0.000	17.60	0.000	35.33	0.000	40.82	X31
0.000	224.00	0.016	4.22	0.039	4.31	0.968	0.03	X32
0.000	82.08	0.000	23.63	0.003	8.70	0.100	2.32	X33
0.000	24.75	0.000	259.84	0.970	0.00	0.472	0.75	X34
0.000	94.56	0.000	21.60	0.640	0.22	0.106	2.26	X3
0.000	175.51	0.000	29.10	0.000	13.67	0.000	14.54	X41

0.000	78.49	0.000	79.42	0.000	30.13	0.033	3.46	X42
0.000	26.81	0.000	106.00	0.927	0.01	0.001	7.76	X43
0.243	1.42	0.000	42.60	0.000	81.54	0.000	26.63	X44
0.000	53.95	0.398	0.93	0.618	0.25	0.844	0.17	X4

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بخصوص بُعد الاتصالات:

• وجدت فروق جوهرية بين فئات المستوي الوظيفي لمتغيرين فرعيين هما: X11، X12، في حين لم توجد فروق جوهرية لمتغيري X13، X14، وأيضاً المتوسط العام لبُعد الاتصالات.

• ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغير الفرعي X14، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية وأيضاً المتوسط العام لبُعد الاتصالات.

• ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لبُعد الاتصالات.

• ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لبُعد الاتصالات.

٢- بخصوص بُعد الحوافز:

• وجدت فروق جوهرية وفقاً للمستوى الوظيفي للمتغيرين الفرعيين X21، X24، وأيضاً المتوسط العام لبعد الحوافز، في حين لا توجد فروق جوهرية بشأن المتغيرين الفرعيين X22، X23.

• ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغير الفرعي X23، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية وأيضاً المتوسط العام لبعد الحوافز.

• ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لبُعد الحوافز.

- ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لبعد الحوافز.  
٣- بخصوص بُعد اتخاذ القرارات:
- وجدت فروق جوهرية وفقاً للمستوى الوظيفي للمتغير الفرعي X31، في حين لا توجد فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية وأيضاً المتوسط العام لبُعد اتخاذ القرارات.
- ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغيرين الفرعيين X32، X33، في حين وجدت فروق جوهرية لمتغيري X31، X34 وأيضاً المتوسط العام لبُعد اتخاذ القرارات.
- ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لبُعد اتخاذ القرارات.
- ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لبُعد اتخاذ القرارات.  
٤- بخصوص بُعد أنماط القيادة:
- وجدت فروق جوهرية وفقاً للمستوى الوظيفي لكافة المتغيرات الفرعية، في حين لا توجد فروق جوهرية للمتوسط العام لبُعد أنماط القيادة.
- ولم توجد فروق جوهرية وفقاً للفئات العمرية للمتغير الفرعي X43، وأيضاً المتوسط العام لبُعد أنماط القيادة، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية.
- ووجدت فروق جوهرية بين فئات الخبرة المختلفة لكافة المتغيرات الفرعية، في حين لا توجد فروق جوهرية للمتوسط العام لبُعد أنماط القيادة.

- ووجدت فروق جوهرية بين فئات المجالات الوظيفية المختلفة للمتغير الفرعي X44، في حين وجدت فروق جوهرية لباقي المتغيرات الفرعية، وأيضاً المتوسط العام لُبعد أنماط القيادة.

الفرض الثاني:

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الفعالية التنظيمية".

#### جدول (٧)

مدى وجود اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الفعالية التنظيمية

مجال الوظيفة		الخبرة		العمر		المستوى الوظيفي		الخصائص الشخصية والوظيفية
مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	اللبعد ومتغيراته الفرعية
0.000	16.67	0.015	4.27	0.034	4.56	0.962	0.04	G1
0.200	1.62	0.000	227.33	0.000	65.43	0.000	38.91	G2
0.000	102.21	0.000	68.46	0.000	19.83	0.005	5.48	G3
0.000	86.77	0.000	50.63	0.226	1.47	0.139	1.99	G4
0.000	210.23	0.000	61.37	0.000	98.21	0.002	6.27	G5
0.000	312.47	0.000	32.67	0.000	29.56	0.821	0.20	G6
0.000	63.06	0.000	108.41	0.000	12.80	0.564	0.57	G7
0.000	48.21	0.000	228.09	0.000	63.46	0.000	206.77	G8
0.000	35.53	0.000	21.10	0.000	37.68	0.000	16.39	G9
0.000	40.93	0.000	30.47	0.000	46.65	0.000	117.42	G10
0.000	105.29	0.000	18.82	0.000	18.27	0.878	0.13	G11
0.000	165.23	0.000	59.60	0.000	49.75	0.000	33.78	G12
0.000	55.59	0.000	55.54	0.940	0.01	0.007	5.06	G13

0.000	169.01	0.000	62.51	0.000	77.10	0.000	16.99	G14
0.000	59.34	0.000	227.33	0.000	65.43	0.021	3.94	G15
0.000	73.29	0.000	69.97	0.000	14.37	0.000	98.01	G16
0.000	92.15	0.000	30.56	0.156	2.03	0.000	8.65	G17
0.996	0.00	0.000	20.93	0.000	37.51	0.000	16.18	G18
.000	94.728	.000	8.557	.075	3.202	.068	2.723	G

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- وجدت فروق جوهرية بين فئات المستوي الوظيفي لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية التالية:

- G2 (تعمل البلدية على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين).
- G3 (لدى البلدية القدرة على استغلال الفرص المتاحة للنمو والاستمرارية).
- G5 (تقوم البلدية بالاستغلال الكفاء والتوزيع الأمثل لمواردها).
- G8 (تسعى إدارة البلدية إلى إشباع رغبات وإحتياجات المرؤوسين بها لتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم).
- G10 (تستخدم البلدية الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها).
- G12 (تتوافر لدى الإدارة العليا الرؤية المستقبلية والتي يتم ترجمتها في صورة خطط وبرامج قابلة للتنفيذ).
- G13 (تعمل البلدية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات).
- G14 (تسعى البلدية إلى توسيع الفجوة الإيجابية بين الإيرادات والتكاليف لتحقيق أعلى معدلات أرباح ممكنة).
- G15 (تتوافر لدى البلدية قاعدة بيانات لإمداد المرؤوسين بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب).

- G16 (توجد لدى البلدية نظم إتصال فعالة لرفع كفاءة العاملين بها).
- G17 (تعمل البلدية على تحسين صورتها الذهنية أمام الرأي العام لضمان الدوام والاستمرارية).
- G18 (تقوم البلدية بالرقابة على العمليات الداخلية بها للتأكد من تحقيق أهدافها المحددة).

**في حين لم توجد فروق جوهرية للمتغيرات الفرعية التالية:**

- G1 (يتم تعديل قرارات البلدية لنتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية).
- G4 (تحرص البلدية إلى الحصول على مواردها من أفضل المصادر).
- G6 (تساعد البلدية العاملين بها على التكيف مع المواقف الجديدة أو الصعبة).
- G7 (تقوم سياسة البلدية على تكوين فرق أو جماعات عمل متماسكة).
- G11 (تقوم البلدية بوضع أهداف واضحة ومعلنة لجميع العاملين).
- G9 (يتم إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متميزة للنهوض بالعنصر البشري داخل البلدية).
- G (الفعالية التنظيمية)

٢- وجدت فروق جوهرية بين الفئات العمرية لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية التالية: G1، G2، G3، G5، G6، G7، G8، G9، G10، G11، G12، G14، G15، G16، G18، في حين لم توجد فروق جوهرية للمتغيرات الفرعية التالية: G4، G13، G17، G.

٣- وجدت فروق جوهرية بين فئات مستويات الخبرة لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية، وكذلك المتوسط العام للفعالية التنظيمية.

٤- وجدت فروق جوهرية بين فئات مجال الوظيفة لمتغيرات الفعالية التنظيمية الفرعية باستثناء المتغير الفرعي G18، وكذلك لم توجد فروق جوهرية للمتوسط العام للفعالية التنظيمية.

الفرض الثالث:

"توجد اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين في بلديات منطقة الرياض وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الأداء الوظيفي".

#### جدول (٨)

مدى وجود اختلافات جوهرية بين فئات الموظفين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية حول الأداء الوظيفي

مجال الوظيفة		الخبرة		العمر		المستوى الوظيفي		الخصائص الشخصية والوظيفية
مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	F	التباعد ومتغيراته الفرعية
0.000	9.39	0.000	63.28	0.000	123.31	0.000	63.23	Y1
0.000	28.33	0.000	747.56	0.000	448.66	0.000	33.59	Y2
0.008	4.94	0.000	326.65	0.000	45.30	0.000	11.23	Y3
0.000	63.06	0.000	695.92	0.000	107.75	0.000	14.15	Y4
0.001	7.44	0.000	937.35	0.000	125.38	0.000	26.28	Y5
0.000	13.52	0.000	957.01	0.000	43.09	0.007	5.07	Y6
0.000	60.13	0.000	323.14	0.000	63.25	0.692	0.37	Y7
0.000	61.42	0.000	317.70	0.000	62.52	0.000	28.07	Y8
0.000	29.11	0.000	1322.06	0.000	58.45	0.000	76.45	Y9
0.000	27.38	0.000	187.25	0.000	199.90	0.000	58.62	Y10
0.000	28.49	0.000	33.14	0.000	30.68	0.811	0.21	Y11
0.308	1.18	0.000	1000.17	0.000	229.36	0.000	119.16	Y12
0.000	66.99	0.000	217.56	0.000	272.05	0.000	17.40	Y13

0.000	28.63	0.000	34.46	0.000	440.69	0.000	32.52	Y14
0.000	18.64	0.000	1620.59	0.000	552.47	0.000	197.80	Y15
0.000	44.50	0.000	778.96	0.000	18.27	0.608	0.50	Y16
0.000	134.00	0.000	63.28	0.000	60.96	0.997	0.00	Y17
0.000	161.86	0.000	747.56	0.000	233.44	0.055	2.93	Y18
0.000	22.40	0.000	326.65	0.000	610.92	0.000	68.23	Y

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- وجدت فروق جوهرية بين فئات المستوى الوظيفي لمتغيرات الأداء الوظيفي الفرعية التالية:
  - Y1 (أعمل جاهدا على تحقيق الأهداف العامة للبلدية).
  - Y2 (يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه).
  - Y3 (توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل).
  - Y4 (جميع الموظفين يتقيدون ويلتزمون بأنظمة وقوانين العمل).
  - Y5 (توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل).
  - Y6 (يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل).
  - Y8 (توفير التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة).
  - Y9 (التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين).
  - Y10 (يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل).
  - Y12 (الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين).
  - Y13 (يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية).
  - Y14 (تتوافر لدى الموظفون بالبلدية الرغبة والحماس لإنجاز العمل).
  - Y15 (يعطي الموظفون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة).
  - Y (المتوسط العام للأداء الوظيفي)
- في حين لم توجد فروق جوهرية للمتغيرات الفرعية التالية:
  - Y7 (يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المقررة).
  - Y11 (توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل).



- Y16 (يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة).
  - Y17 (تتوفر لدي الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها).
  - Y18 (تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل).
- ٥- وجدت فروق جوهرية بين الفئات العمرية لمتغيرات الأداء الوظيفي الفرعية، وكذلك المتوسط العام للأداء التنظيمي.
- ٦- وجدت فروق جوهرية بين فئات مستويات الخبرة لمتغيرات الأداء الوظيفي الفرعية، وكذلك المتوسط العام للأداء التنظيمي.
- ٧- وجدت فروق جوهرية بين فئات مجال الوظيفة لمتغيرات الأداء الوظيفي الفرعية باستثناء المتغير الفرعي Y12، وكذلك وجدت فروق جوهرية للمتوسط العام للأداء التنظيمي.

#### الفرض الرابع:

"توجد علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في بيئة بلديات منطقة الرياض".

ويتم اختبار الفرض باستخدام نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise باعتبار الفعالية التنظيمية المتغير التابع، وأبعاد المناخ التنظيمي هي المتغيرات المستقلة، كما يلي:

#### جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise للعلاقة بين أبعاد

#### المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية (G)

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
.000	3070.284	a. Predictors: (Constant), X1	.920	.920	.959 <sup>a</sup>	1
.000	1676.486	b. Predictors: (Constant), X1, X4	.926	.927	.963 <sup>b</sup>	2
.000	1451.722	c. Predictors: (Constant), X1, X4, X3	.942	.943	.971 <sup>c</sup>	3
.000	1101.815	d. Predictors: (Constant), X1, X4, X3, X2	.943	.944	.971 <sup>d</sup>	4

.000	1460.420	e. Predictors: (Constant), X4, X3, X2	.943	.943	.971 <sup>e</sup>	5
------	----------	---------------------------------------	------	------	-------------------	---

يتضح من الجدول السابق يتضح أن المتغيرات المستقلة والمؤثرة على الفعالية التنظيمية (G) الداخلة بالنموذج تدريجياً هي: X1 ثم X4 ثم X3 ثم X2 ثم خروج X1 في النماذج من الأول وحتى الخامس، حيث استقر النموذج الأخير بدخول أهم ثلاث متغيرات مجتمعة تأثيراً على الأداء الوظيفي وهي (X2، X3، X4) وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل على قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير في المتغير التابع في بواقع 0.920 من النموذج الأول وازدادت تدريجياً في كل نموذج لاحق وبدخول متغير مستقل إضافي للمتغيرات الداخلة في النماذج السابقة حتى وصلت قيمتها مع النموذج الخامس (بدخول أهم المتغيرات المستقلة مجتمعة) وأصبحت بواقع ٠,٩٤٣، لتفسر زيادة القدرة التفسيرية للنموذج عند دخول المتغيرات المستقلة (X2، X3، X4).

#### الفرض الخامس:

"توجد علاقة معنوية بين المناخ أبعاد التنظيمي والأداء الوظيفي في بيئة بلديات منطقة الرياض".

وتم اختبار الفرض باستخدام نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise من خلال الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي باعتبارها المتغيرات المستقلة، والمتوسط العام لأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع، كما يلي:

### جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (Y)

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	Adjusted R Square	R Square	R	النموذج
.000	157.610	a. Predictors: (Constant), X2	.370	.372	.610a	1
.000	174.402	b. Predictors: (Constant), X2, X1	.565	.568	.754b	2
.000	198.792	c. Predictors: (Constant), X2, X1, X3	.690	.693	.833c	3
.000	527.556	d. Predictors: (Constant), X2, X1, X3, X4	.887	.889	.943d	4

يتضح من الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة والمؤثرة على الأداء الوظيفي (Y) الداخلة بالنموذج تدريجياً هي: X2 ثم X1 ثم X3 ثم X4 في النماذج من الأول وحتى الرابع، وبدأت قيمة معامل التحديد المعدلة التي تدل على قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغير في المتغير التابع بواقع 0.372 من النموذج الأول وازدادت تدريجياً في كل نموذج لاحق وبدخول متغير مستقل إضافي للمتغيرات الداخلة في النماذج السابقة حتي وصلت قيمتها مع النموذج الرابع (بدخول كافة المتغيرات المستقلة) وأصبحت بواقع 0.889 لتدل على زيادة القدرة التفسيرية للنموذج بدخول كافة المتغيرات المستقلة.

#### ملخص النتائج العامة واختبارات الفروض :

١- المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي يتراوح ما بين شبه متوفر (للبعد الاتصالات)، ومتوسط (لباقى الأبعاد: الحوافز والنمط القيادي، واتخاذ القرارات) مما يعنى أن مستوى تلك المتغيرات يتطلب أخذ الإجراءات الكفيلة لرفع مستواها.

٢- وجود اختلافات جوهرية بين العديد من المتغيرات الفرعية لأبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية، مما يعني أن التعميم في نتائج القياس يجب ألا يؤخذ بمحمل العموم، وأن كان المتوسط العام للمتغيرات التنظيمية سالفه الذكر تدل على شئ معين، لكن الانحراف المعياري لتقديرات مفردات العينة والفروقات الجوهرية بين فئاتها ينبغي أن تؤخذ في الحسبان.

٣- وجود تأثير معنوي إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل وكل من الفعالية التنظيمية كمؤشر للتطوير التنظيمي، والأداء الوظيفي.

### التوصيات:

١- نظرا لتدني مستويات بعض أبعاد المناخ التنظيمي والوقوف على المتغيرات الفرعية المتسببة فيها لذلك فمن الأهمية العمل على تعزيز سبل الاتصالات داخل المنظمة ودعم طرق اتخاذ القرارات لا سيما المتعلقة بأعمالهم واختيار انماط القادة المناسبة لظروف العمل بعد تهيئة المديرين عليها، وتدعيم برامج الحوافز بالمنظمات استهدافا لتعزيز سلوكيات الأعراد الايجابية بما ينعكس علي تحقيق الأهداف المنظمات من خلال رفع الأداء الوظيفي.

٢- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير حتى يتقبل أفراد هذا المناخ إحداث التغيير والتطوير متى مادعت الحاجة إلى ذلك، وتصحيح المفاهيم لدى أفراد المنظمة بشأن مضمون ومجالات عملية التغيير والتطوير التنظيمي وأهدافها .

٣- زيادة الوعي بمفهوم المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسات لجميع العاملين وأن يكون ذلك من خلال التبنّي والدعم المادي والمعنوي من قبل القيادات العليا من خلال الندوات وورش العمل والمؤتمرات والدورات التدريبية ولقاءات العمل المختلفة، وهذا بدوره يؤدي إلى نشر ثقافة التطوير التنظيمي، مع ربط هذه البرامج بالتطور في برامج الجودة المطبقة، ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

٤- نظراً لوجود العلاقة القوية بين الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي لذلك يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية عملية لتغيير وتطوير أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل.

٥- من الأهمية رصد التطوير التنظيمي لكونه أحد المداخل المهمة في تطوير المنظمات داخل المملكة بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة لاسيما في ظل حيوية الأهداف وأهمية الغايات التي يراد الوصول إليها، مع مراعاة أن التطوير التنظيمي يمر بمراحل وعليه ينبغي على فرق التطوير أن تولي تلك المراحل اهتماماً عالياً، وأن يستكمل كافة المراحل دون قصور.

٦- ضرورة تصميم نظام متكامل دقيق لرصد الظواهر والمؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية لعملية التغيير للمناخ التنظيمي وتحديد أولويات تنفيذ هذه العملية.

٧- من الأهمية الرصد المستمر والتحديد الدقيق من قبل الإدارة لأسباب ودوافع اتجاهات عدم الحماس لدى أفراد المنظمة ومقاومتهم لعملية التطورات التنظيمية من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب هذه الاتجاهات وتقويمها.

٨- العمل على تبني النمط القيادة الذي يسمح بالمبادرات وتقديم المرؤوسين للأفكار الإبداعية، وتبني المناسب منها في تطوير أبعاد المناخ التنظيمي.

٩- إجراء أبحاث في المستقبل في تطوير بيئة العمل من خلال التوجهات الحديثة للموارد البشرية وممارستها المتعددة بمراعاة التغييرات البيئية والتقنية وفي مجالات عمل المؤسسات والهيئات الخدمية سواء كانت حكومية أو غير حكومية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- السكران، ناصر محمد (٢٠٠٤)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣)، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان .الأردن.
- المحمداوي، رافع عبدا لرضا جابر (٢٠٠٥)، "التغيير وأثره في المناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- المسدي، عادل عبد المنعم (٢٠١٤)، أثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية)، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا) - مصر، العدد الأول، ص ص ٤٢-١.
- المشرف، مشرف عبد الله (٢٠١٦)، "العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية للموارد البشرية في قطاع التعليم الجامعي، مؤتمر التنمية الادارية الواقع والطموح"، جامعة الجوف.
- صبر، رنا ناصر، وجاسم، باسم عبد الحسن وعناد، نادية داخل (٢٠١٣)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك- دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد/ بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، س ٣٦، ع ٩٧، الصفحات: ٢٠٩ - ٢٢٣.
- عوض، عاطف (٢٠١٣)، تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين، مجلة الجنان، لبنان، العدد ٤، الصفحات: ١٣٥ - ١٦٤.
- محمد، مروى (٢٠١٣)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة - القدرة- التميز- فرص المشاركة

باستخدام نموذج (AMO)، مجلة الدراسات المالية والمصرفية - المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية - الأردن، مجلد ٢١، العدد ٢.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ali, A. & Ali, J. H., (2005), "The Effects of the interaction of technology, Structure & Organizational Climate on job Satisfaction", Sunway Academic Journal, No. 2, pp. 23-. 32
- Battilana, et al. (2010), "leadership competencies for implementing planned organizational change", Journal of the leadership Quarterly, No, 21, PP. 422-438.
- Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P. and Paauwe, J. (2011), "The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining the Role of Person-Organization and Person-Job Fit", International Journal of Human Resource Management, 22 (01), pp. 138-162.
- Boselie, P. (2010), "High Performance Work Practices in the Health Care Sector: A Dutch Case Study .International Journal of Manpower", 31 (1), pp. 42-58.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaite, R. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. Engineering economics, 5 (60), pp. 78-84.
- Diefenbach, T. (2009), "New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic enlightenment", Public administration, 87 (4), pp. 892-909.
- Fernandez, S. and Rainey, H. G. (2006), "Managing successful organizational change in the public sector", Public Administration Review, 66 (2), pp. 168-176.
- Gibson, J. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopask, R. (2003), "Organizational: Behavior; Structure; Process", McGraw-Hill company, Inc., New York.
- Gould-Williams, J. (2003), "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study

of public-sector organizations”. International Journal of Human Resource Management. 14 (1), pp. 28-54.

- Gupta, Anita (2008), "Organizational Climate Study - Organizational traineeship segment mahila abhivruddhi society, Andhra Pradesh "APM", institute of rural management, anand.

- Guthrie, J. P. (2001), “High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand”. Academy of Management Journal, 38, 635-672.

- Innocenti, L., Pilati, M., and Peluso, A. M. (2011), “Trust as Moderator in the Relationship between HRM Practices and Employee Attitudes”, Human Resource Management Journal, 21 (3), pp. 303-317.

- Kawalek, J. (2006), “Organizational Change through Management Development - A Case Study of GW Power Utilities”, International journal of information management, No. 26, PP. 339-348.

- Kotler, P., & Amstrong, G., (1995),” Principles of Marketing”, United States of America, Prentice-Hall International, Inc.

- Kundu, Kaushik (2007), "Development of The Conceptual Framework Of Organizational Climate", Vidyanagar University Journal of Commerce, Vol. 12, PP. 99-. 801

- Lee, T., Wu, C., & Hong, C. (2007), "An Empirical Investigation of the Influence of Safety Climate on Organizational Citizenship Behavior in Taiwan’s Facilities” International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, Vol. 13, No. 3, pp. 255–269.

- Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. and Drake, B. (2009), “Strategic human resource management: The evolution of the field”, Human Resource Management Review, 19 (2), PP. ٦٤-64.

- Lofquist, E, et al. (2010), "Modeling attitudes and perceptions as predictors for changing safety Margins during



organizational change", Journal of safety, science, vol. 49, Iss. 3, PP: 531- 541

- Lowder, T. (2009), "The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership, Journal of Applied Psychology", vol. 9 (2), pp.313-330, <http://ssrn.com/abstract=1418796>.

- Lucu, R. & Platis, M. (2010), "Personal and organizational development in education in the context of the economical and technological changes", Journal of procedia Social and Behavioral Sciences, No. 2, PP. 36-46.

- Mostafa, A. M. S. and Gould-Williams, J. S. (2014). "Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector .The International Journal of Human Resource Management, (ahead-of-print), 1-17.

- Orhan C., Fatih K. and Zişan D. A. (2013), "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", Social and Behavioral Sciences, 99 (6), pp. 314–321.

- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. and Casebeer, A. L. (2007), "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector", Journal of Management Studies, 44 (5), pp. 687-708.

- Quinn, R, & Rohrbaugh, J. (1986), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward A Competing Values Approach to Organizational Analysis", Management Science, Vol. 3, No. 1, pp. 370-373.

- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A. and Kujansivu, P. (2007), "Performance measurement systems in the Finnish public sector", International Journal of Public Sector Management, 20 (5), pp. 415-433.

- Thomas, R, & Hardy, C. (2011), “Reframing resistance of organizational change”, Scandinavian Journal of management, PP. 15-30.
- Way, S. A. and Johnson, D. E. (2005), “Theorizing about the impact of strategic human resource management”, Human Resource Management Review, 15 (1): 1-19.
- Wei, Y., Morgan, N. A. (2004), “Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese of Firms”, the Journal Product Innovation Management", Vol. 21, pp. 375–388.